Maroc :
Établissement de mécanismes pour un projet pilote de micro-crédit au logement

Rapport final

25 avril 2001

Préparé pour
USAID/Maroc
LAG-1-00-99-00007-00,
Tâche nº 801-99-00007-02

Préparé par
Abt Associates Inc.

Table des matières

RÉSUMÉ-SYNTHÈSE 3

INTRODUCTION 8

ANALYSE DE LA DEMANDE 9

REVENUS DES MÉNAGES : 9
EPARGNE : 9
DEMANDE DE CRÉDIT : 10
APTITUDE À ASSURER LE SERVICE DE LA DETTE : 11

ANALYSE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNELLE 11

LA STRUCTURE INSTITUTIONNELLE : 11
Institutions de micro-crédit 11
Les organisations non gouvernementales et associations à but non lucratif 14
Les banques commerciales 14

STRUCTURE FINANCIÈRE POUR LE PROJET PILOTE 15

CONSTITUTION DES DOSSIERS ET ADMINISTRATION DES PRÊTS 16

LE MÉCANISME FINANCIER 18

QUALIFICATION AU PRÊT 18
COMPTES MUTUELS D'ÉPARGNE 19
LIGNES DE CRÉDIT 19
FONDS COMMUNS DE PRÊT 20
AMÉLIORATIONS AU CRÉDIT 21
Fonds de réserve pour défaut de paiement 21
Assurance-vie hypothécaire collective 21
Garantie d'Autorité de crédit au développement (ACD) de l'USAID 22
Groupes de solidarité 22
Réserve pour pertes sur prêts 23
Réserve de propriété 23
COÛTS D'EXPLOITATION ET CAPACITÉ FINANCIÈRE 23
Coûts d'exploitation 24
Capacité financière 27

ANALYSE DES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE : PRÉTENTIONS CRITIQUES DE SUCCÉS 30

ASSISTANCE TECHNIQUE ET BIENS D'ÉQUIPEMENT 38

ASSISTANCE TECHNIQUE : 38
BIENS D'ÉQUIPEMENT : 40

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET PILOTE 41

Résumé-synthèse

Le Programme de Relogement des Bidonvilles (PRB) actuellement mené au Maroc sous l'égide du Ministère de l'Habitat et de l'*Agence Nationale de la Lutte Contre l'Habitat Insalubre* (ANHI) a considérablement progressé, mais la cadence du programme s'est vue ralentie en raison du manque de crédit pour la construction de logements sur les sites préparés et vendus aux bénéficiaires visés par l'ANHI.

Parallèlement, les Institutions de Micro-Crédit (IMC) du Maroc se sont développées rapidement pour répondre aux besoins en micro-crédit pour des activités économiques relevant du secteur non structuré ou informel.

Les micro-crédits accordés aux petites entreprises et les micro-crédits accordés pour le logement sont quelque peu différents et les autorités administratives ont hésité à autoriser les prêts à la construction de logements pour les IMC. Pour déterminer la faisabilité des prêts au logement des IMC et pour obtenir une expérience précieuse dans ce domaine, un projet pilote pour les prêts au logement auprès de la population cible de l'ANHI dans le quartier Tikiouine d'Agadir a été proposé.

Ce rapport présente les résultats des enquêtes et interviews de groupe réalisées à la fin de l'an 2000 auprès de la population cible afin de déterminer les besoins de prêts et les capacités de remboursement de dettes. En se basant sur ces informations et en gardant à l'esprit les limitations juridiques imposées par la loi marocaine sur les IMC, ce rapport présente une conception institutionnelle et financière pour le projet pilote en identifiant les paramètres essentiels à son succès.

Capacité financière

L'analyse des données de l'enquête et des interviews de groupe indique qu'environ la moitié de la population cible a exprimé un besoin de crédit pour un montant s'échelonnant de 10.000 à 20.000 dirhams, ce qui, étant donné le coût de constitution des dossiers et d'administration des prêts, rentre dans les « capacités financières », à relativement court terme (deux à trois ans), des ménages dont les revenus avoisinent 24.000 dirhams par an. Le revenu moyen de l'échantillon ayant participé à l'enquête était de 20.000 dirhams par an, somme très proche du montant nécessaire calculé si l'emprunteur réserve 25 % de ses revenus au remboursement du prêt. Par conséquent, les conditions proposées dans la conception du projet accorderaient une offre importante de crédit abordable à la population cible.

Structure institutionnelle

Les IMC ont plus d'expérience dans les prêts à la population cible, mais elles ne disposent actuellement pas du pouvoir requis pour accorder des prêts au logement ou pour la mobilisation de l'épargne. Les banques commerciales ont quant à elles la

possibilité d'effectuer des prêts au logement et disposent d'une large base de ressources de dépôts. Cependant, les banques commerciales ne disposent pas de l'expérience dans le domaine des prêts auprès de la population cible. En outre, il est probable que les politiques internes des banques et les méthodes employées dans leurs principaux secteurs d'activités diffèrent considérablement des procédures à suivre pour fournir des prêts au secteur non structuré.

Pour combler cet écart et combiner les forces des IMC et des banques commerciales, la conception institutionnelle recommandée du projet pilote appelle à l'établissement d'une filiale à but non lucratif des IMC participantes, une Unité de Constitution des dossiers et Administration des prêts (UCDAP), afin de traiter directement avec la population en qualité d'agent pour la banque commerciale participant à l'opération. La banque commerciale sera le prêteur officiel, mais l'UCDAP gérera le processus d'attribution des prêts à la population cible et collectera les versements pour le remboursement des emprunts en vertu d'un accord de constitution des dossiers et d'administration des prêts entre l'UCDAP et la banque commerciale. L'UCDAP collectera des frais de création de prêt de l'emprunteur lorsque le prêt sera débloqué afin de couvrir les frais de constitution du dossier et une commission pour couvrir les frais d'administration de l'emprunt de l'UCDAP sera ajoutée chaque mois au montant de remboursement de l'emprunt. La banque touchera un taux d'intérêt approprié pour l'investissement effectué, ainsi qu'une contribution mensuelle à une réserve pour pertes sur prêts.

Dans le cas où le projet pilote serait un succès, une base empirique visant à octroyer le pouvoir d'accorder des prêts au logement aux IMC serait établie et la filiale UCDAP pourrait facilement être absorbée par l'IMC où la combinaison des opérations entraînerait des économies au niveau des coûts et des synergies de marketing.

Structure financière

Bien que la banque soit le prêteur officiel, l'UCDAP peut être assimilée à un revendeur de crédits et la banque, en pratique, à un grossiste. Pour faciliter la réservation de ces crédits auprès de la banque et réduire l'exposition aux risques perçue par la banque, toute une gamme « d'améliorations au crédit » est comprise dans la conception du projet, ainsi qu'une procédure pour la gestion des mouvements de trésorerie des fonds communs de prêt afin de leur permettre d'imiter les flux de remboursement de la taille de ceux que la banque recevrait sur des lignes de crédit accordées dans le cours normal de ses activités auprès du secteur structuré. Tous les remboursements de prêts sont transmis mensuellement à la banque, mais le processus prévoit qu'à l'avenir, ces mouvements de trésorerie pourront être gérés de façon à produire des valeurs plus attrayantes pour les prêteurs et les investisseurs.

Les améliorations au crédit suivantes sont comprises dans la conception du projet pilote :

- **Fonds de réserve pour défaut de paiement :** Lors du processus d'approbation de la demande de prêt (souscription), les demandeurs de prêts seront tenus de déposer, dans un compte mutuel dans la banque fournissant le prêt, le montant d'au moins trois versements mensuels d'une valeur égale aux remboursements mensuels du prêt pour lequel ils font la demande. Ces fonds constitueront un fonds de réserve pour défaut de paiement à partir duquel l'UCDAP pourra effectuer des retraits dans le cas où l'emprunteur ne serait pas en mesure d'effectuer les paiements requis dans les temps voulus. Le solde restant dans le fonds de réserve une fois l'emprunt totalement remboursé sera rendu à l'emprunteur.

- **Assurance-vie hypothécaire collective :** S'agissant en règle générale d'une assurance très bon marché, il est recommandé que les emprunteurs prennent une assurance-vie collective pour payer le solde de l'emprunt en cas de décès de l'emprunteur.

- **Garantie d'autorité de crédit au développement (DCA) de l'USAID :** Une garantie DCA a été approuvée pour le projet pilote et couvrira 50% des risques pris par les établissements de crédit.

- **Réserve pour pertes sur prêts :** Comme cela a été proposé dans la conception du projet, les banques établiront une réserve pour pertes sur prêts couvrant tous les crédits accordés à la population cible. La contribution à la réserve pour pertes sur prêts devrait être d'un tiers (3 points de pourcentage) des 6% d'intérêt appliqués au prêt, soit un taux global de 9% l'an.

- **Groupes de solidarité :** Bien que ce concept ne fasse pas partie intégrante de la conception du projet, les prêts aux groupes de solidarité ont donné de bons résultats dans presque tous les pays ayant lancé un programme de prêts de micro-crédit. Les prêts aux groupes de solidarité devraient par conséquent être autorisés, sans que cela ne soit obligatoire, dans le cadre de ce programme pilote.

Comme proposé dans le cadre de ce projet, les UCDAP emploieront des techniques utilisées dans la plupart des marchés d'hypothèques développés afin d'accéder à des fonds provenant de divers investisseurs. Essentiellement, celles-ci consistent à rassembler un certain nombre de prêts dans un seul « fonds commun ». Ces prêts ont généralement une échéance semblable, sont émis à des taux d'intérêts similaires, mais peuvent varier en taille et par conséquent entraîner des variations dans les montants des remboursements. Le directeur du « fonds commun » collecte tous les paiements et les rassemble en un seul, ce qui, pour des raisons administratives, présente davantage d'intérêt pour un investisseur important. Dans le cas qui nous intéresse ici, les banques sont semblables à ces gros investisseurs ; elles cherchent à éviter les charges

administratives liées à la comptabilité d'une multitude de remboursements de petits prêts mais sont disposées à enregistrer plusieurs paiements importants représentant les mouvements combinés des paiements de multitudes de petits prêts.

Le but de cette approche, ainsi que les améliorations au crédit présentées ci-dessus, est de rendre le prêt au logement au secteur non structuré attrayant pour les banques commerciales et de préparer le terrain pour que cette technique puisse être appliquée à une large gamme de produits financiers et de marchés au Maroc.

Faisabilité financière type

L'analyse des mouvements de trésorerie présentée dans ce rapport indique clairement que le projet pilote est financièrement viable sur la base d'hypothèses raisonnables reposant sur l'évidence empirique développée au cours de l'étude.

L'un des critères les plus importants exigés pour l'établissement d'une faisabilité financière type est probablement celui qui exige qu'une UCDAP soit en mesure d'assurer la gestion de 750 prêts avec un personnel composé de quatre agents et d'un coordinateur de crédit, ceci avec des dépenses accessoires raisonnables. Les frais d'administration par prêt de portefeuilles plus petits réduiront en conséquence la capacité financière de la population cible. Puisque le projet pilote prévoit d'accorder des crédits à quelque 1.100 bénéficiaires, il est souhaitable d'inclure deux IMC/UCDAP. Puisque chacune d'elles devra couvrir un personnel minimum et des frais de base, il est recommandé que le nombre de bénéficiaires soit au moins au nombre de 1.500 afin de permettre à chaque UCDAP de traiter au moins 750 prêts.[1]

Il a également été supposé que les améliorations au crédit comprises dans le programme permettront aux banques participantes de prêter à un taux d'intérêt de 9 %, ce qui inclut une contribution à une réserve pour pertes sur prêts de 3 %. Dans le cas où les banques exigeraient un taux de rendement sur investissements supérieur à 6 %, la capacité financière des bénéficiaires en souffrirait évidemment et le degré auquel la faisabilité financière pourrait être établie en serait diminué.

Calendrier d'actions

Plusieurs étapes doivent être entreprises afin de pouvoir faire avancer le projet pilote jusqu'à sa phase de mise en œuvre.

- **Conseiller résident :** Recruter et transférer un conseiller résident au Maroc pour la coordination du projet pilote au quotidien représente une étape

[1] L'inclusion dans le groupe cible des clients déjà établis des IMC augmente d'autant plus la faisabilité de cette modification.

essentielle. Le conseiller résident sera chargé de participer à la rédaction des manuels détaillés de constitution des dossiers et d'administration des prêts pour les UCDAP et au développement d'un système d'information de la direction pour le contrôle et l'évaluation du projet. En effet, le conseiller résident devrait être impliqué dans la plupart, sinon toutes les activités de lancement et d'entraînement. Il sera difficile de lancer le projet avant son arrivée.

- **Formation légale des UCDAP :** Une activité pouvant avoir lieu en même temps que le recrutement du conseiller résident est la préparation et l'exécution des documents nécessaires à l'établissement des UCDAP comme filiales des IMC participantes.

- **Exécuter un Protocole d'accord / Accord de constitution des dossiers et d'administration des prêts :** Un accord officiel entre les participants au projet pilote, particulièrement entre les IMC/UCDAP et les banques, devra être en place avant que les demandes de prêts ne puissent être acceptées et que la souscription ne puisse commencer.

- **Recruter le personnel pour les UCDAP :** Une troisième activité devra avoir lieu avant la mise en œuvre du projet pilote ; il s'agit du recrutement du personnel clé des UCDAP, c'est-à-dire qu'un coordinateur et au moins deux agents de crédit devront être engagés avant que les demandes de prêts ne puissent être acceptées et que la souscription ne puisse commencer.

Une variété d'autres actions est détaillée dans le calendrier de mise en œuvre du projet présenté dans ce rapport, mais les quatre étapes énumérées ci-dessus doivent impérativement être réalisées avant que le projet ne puisse véritablement commencer.

Introduction

Le gouvernement marocain considère un logement adéquat pour toute la population comme une priorité politique majeure. Il a lancé un certain nombre de programmes pour aider les ménages les plus défavorisés à obtenir un logement et faire en sorte qu'ils aient accès aux services de base, particulièrement l'eau potable et les égouts. Cependant, ces programmes ne sont pas gratuits. Ils exigent d'importantes contributions de la part des bénéficiaires.

Dans le programme mené par l'*Agence Nationale de la Lutte Contre l'Habitat Insalubre* (ANHI) pour sortir les ménages des bidonvilles sans services adéquats et les réinstaller dans des sites correctement aménagés, les ménages doivent rassembler les fonds nécessaires pour payer les parcelles de terre aménagées et pour construire des logements conformes aux normes établies par l'ANHI. Bien que le prix des parcelles aménagées soit inférieur au prix du marché, aucune subvention n'est accordée pour les frais de construction du logement et, même en permettant que la construction ait lieu par tranches, les ménages ont du mal à rassembler les fonds nécessaires d'une façon suffisamment rapide[2]. L'ANHI estime que cette manque de fonds pour la construction est responsible pour le fait que beaucoup des résidents des bidonvilles n'achètent pas les (ou, du moins, remettent l'achat des) sites subventionnés par l'ANHI.

Avoir accès à des conditions avantageuses de crédit allégerait considérablement le problème.

Les banques commerciales au Maroc financent seulement environ 20% de la production totale de logements, pour la plupart parmi la couche supérieure des revenus. Malgré une bonification gouvernementale des taux d'intérêts, les banques privées n'accordent pas de prêts aux groupes de la population à revenus moyens ou faibles. La banque gouvernementale chargée des responsabilités spécialisées liées au financement au logement, le *Crédit Immobilier et Hôtelier* (CIH), fait aujourd'hui face à de lourdes difficultés financières.

De récentes initiatives lancées pour établir un réseau d'institutions de micro-crédit afin de répondre aux besoins des petites entreprises au Maroc ont eu beaucoup de succès et il est possible d'appliquer les mêmes principes et des techniques similaires pour accorder des crédits au logement aux ménages à faibles revenus, particulièrement les bénéficiaires du programme de réinstallation des bidonvilles de l'ANHI.

L'USAID/Maroc a par conséquent demandé qu'une étude soit réalisée pour concevoir une approche réalisable pour un programme de micro-crédit au logement au Maroc, menant à un projet pilote pour tester cette approche dans la commune de Tikiouine dans la zone urbaine d'Agadir. L'étude comportait trois éléments principaux :

[2] Et souvent ont un revenu inférieur au moyen requis pour prétendre à un financement classique.

- Une analyse de la demande basée sur une enquête menée auprès de 311 des 1.100 ménages cibles dans la zone du projet pilote,
- Une analyse juridique et institutionnelle afin d'identifier les contraintes et de déterminer la faisabilité des arrangements institutionnels spécifiques, et
- Une analyse de faisabilité financière afin d'évaluer la viabilité de la conception proposée.

Analyse de la demande

Une enquête auprès de 311 ménages clients de l'ANHI dans la zone de Tikiouine où se situe le projet pilote a été menée afin de servir de base d'évaluation du niveau probable et du type de demande de micro-crédit au logement. L'enquête a également cherché à déterminer la capacité d'endettement des clients.

Revenus des ménages :
Le revenu moyen par foyer déclaré par les personnes interrogées était de 21.709 dirhams ($2.171) par an ou 1.809 dirhams ($180) par mois. Les ménages interrogés ont également déclaré dépenser en moyenne 18.400 dirhams ($1.840) chaque année. Sur cette somme, 15.500 dirhams sont consacrés aux dépenses courantes (nourriture, vêtements, transport) et 2.900 dirhams sont consacrés aux dépenses extraordinaires telles que les festins, les voyages et/ou les soins médicaux. Les dépenses moyennes déclarées représentaient donc 83% du revenu moyen déclaré, laissant 3.309 dirhams (15% du revenu) pour l'épargne ou le service de dettes. Ces données devraient être traitées comme indicatives et non pas définitives.

Les revenus annuels déclarés par les personnes interrogées allaient de 5.400 dirhams à 66.000 dirhams. Le revenu annuel moyen déclaré était de 20.000 dirhams. Seules 7,8% des personnes interrogées lors de l'enquête ont déclaré un revenu annuel de 10.000 dirhams ou moins. 12,6% des revenus annuels déclarés étaient supérieurs à 30.000 dirhams. Une grande majorité (79,7%) des personnes interrogées a déclaré toucher entre 10.001 et 30.000 dirhams par an.

La majorité des revenus déclarés par les personnes interrogées proviennent de salaires réguliers, ce qui reflète peut-être les critères de sélection de l'ANHI plutôt qu'une caractéristique représentative du ménage « type » du secteur non structuré.

Epargne :
Des observations indépendantes sur la volonté et la capacité de ce groupe cible à épargner ont été développées. Les ménages qui avaient déjà pris possession de leur parcelle de terre ont indiqué qu'ils avaient suffisamment épargné auparavant pour acquérir la parcelle et commencer la construction du logement. Cependant, les ménages vivant encore dans les bidonvilles ont indiqué n'avoir quasiment pas d'épargne. Ces

résultats suggèrent donc une importante variation au niveau de la capacité d'épargne et d'endettement du groupe cible.

Pour les ménages s'étant réinstallés sur leur parcelle, les coûts pour le site aménagé s'échelonnaient de 15.000 à 17.500 dirhams, le coût moyen pour les deux divisions principales du développement. La politique d'établissement des prix de l'ANHI est encore en pleine évolution. Certaines des parcelles ont été revendues par des ménages autorisés à participer au programme après avoir été achetées à l'ANHI, empochant ainsi des bénéfices. Ces actions ont amené le prix moyen des parcelles à 23.400 dirhams. Présenté différemment, certains des ménages occupant actuellement les parcelles de l'ANHI et construisant des maisons sur ces parcelles ne sont pas des clients du Programme de résorption des bidonvilles.

La plupart des ménages déjà installés sur leur parcelle ont indiqué avoir l'intention d'agrandir leur logement. Une écrasante majorité (87,5%) d'entre eux ont déclaré qu'ils prévoient d'ajouter un étage supérieur (premier étage) que beaucoup ont l'intention de louer, ce qui constituerait alors un placement productif.

Demande de crédit :
Les ménages ont également répondu à des questions concernant leur demande probable de micro-crédit. Ces informations ne les engagent bien sûr nullement puisque, hormis la somme qu'ils aimeraient emprunter, ils ne savaient absolument rien sur les conditions des prêts éventuels. Deux tiers des ménages interrogés ont indiqué qu'ils souhaiteraient obtenir un petit prêt pour des dépenses de logement. Cependant, quasiment aucun d'entre eux n'était intéressé par des prêts s'échelonnant de 3.000 à 5.000 dirhams (de $300 à $500). La plus grande majorité était intéressée par des prêts s'échelonnant autour de 20.000 dirhams ($2.000), avec 28,7% des ménages entrant dans cette catégorie. Environ 10% des ménages ont exprimé un intérêt pour un prêt de 10.000 dirhams et quelque 10% pour des prêts de 15.000 dirhams. Ainsi, environ 50% de l'échantillon interrogé a exprimé un intérêt pour un prêt s'échelonnant entre 10.000 et 20.000 dirhams. Cependant, il n'a pas été demandé aux personnes interrogées si elles étaient intéressées par de petits prêts séquentiels pour une construction évolutive.

Les informations développées à partir des réponses du groupe interviewé ont révélé que les ménages seraient intéressés par des prêts successifs de 5.000 à 10.000 dirhams et qu'ils pensaient que des remboursements mensuels de 200 à 400 dirhams seraient acceptables, avec une préférence pour les versements toutes les deux semaines. Les personnes interrogées ont également indiqué préférer des taux d'intérêt annuels d'environ 8%, le taux d'intérêt pour les prêts au logement à long terme (10 à 15 ans) offert par les banques.

Les participants au groupe de consultation ont souligné le besoin de rééchelonnement des options en cas de difficultés pour le foyer (maladie, perte d'emploi) et de dépenses importantes occasionnelles au cours des périodes de congés et pendant la reprise des

classes. Ils ont également indiqué souhaiter pouvoir rembourser de façon anticipée en cas de disponibilité de fonds.

Aptitude à assurer le service de la dette :
L'enquête menée au cours de cette étude cherchait à mesurer la volonté et la capacité des ménages à rembourser un crédit (micro-crédit). La question relative aux paiements mensuels « possibles » a été posée en conjonction avec la question relative aux prêts actuels non remboursés, de sorte qu'il est probable que les paiements mensuels « possibles » sont le reflet des capacités réelles, non pas des capacités éventuelles. Dans tous les cas de figures, les réponses concernant ces paiements n'ont été données que par les ménages ayant indiqué effectuer actuellement des remboursements de prêt. Ce groupe était composé de 65% des ménages de l'échantillon, une indication que les ménages dans le groupe cible utilisent le crédit et sont habitués à assurer le service d'un prêt. Une majorité de ces ménages effectue des remboursements mensuels.

Les remboursements mensuels pour les ménages ayant indiqué avoir des emprunts avoisinent 387 dirhams, soit 19,9% du revenu moyen de 23.313 dirhams, montant légèrement plus élevé pour les ménages remboursant des emprunts que celui de 22.179 dirhams des ménages dans l'échantillon.

Analyse juridique et institutionnelle

La structure institutionnelle :

Institutions de micro-crédit
Les institutions de micro-crédit ont été autorisées au Maroc par le biais d'une loi parlementaire passée en de février 1999.

En octobre 2000, les autorités marocaines ont autorisé la formation de neuf institutions de micro-crédit. L'équipe d'étude a interviewé cinq de ces IMC ayant des bureaux à Casablanca ou Rabat ou des bureaux dans la région d'Agadir où le projet pilote doit être lancé.

- *La Fondation pour le Développement Local et le Partenariat Micro-crédit* (FONDEP);
- *L'Association Marocaine d'Appui à la Micro-entreprise INMMA;*
- *L'Association Al Amana Pour le Développement des Micro-Entreprises;*
- *La Fondation Banque Populaire pour le Micro-crédit;*
- *La Fondation Zakoura Micro-crédit.*

Sur ces cinq IMC, seule la FONDEP ne disposait pas de bureaux dans la région d'Agadir et ne prévoyait pas d'en ouvrir au cours de l'année prochaine. L'INMMA venait tout

juste de recevoir l'autorisation de faire des opérations en tant qu'institution de micro-crédit. Les trois autres institutions sont candidates pour le rôle de fournisseur de micro-crédit pour le projet pilote.

La loi offre trois dispenses principales aux contraintes légales et réglementaires afin de permettre aux IMC de fonctionner sur une base durable :

- Plus grande flexibilité en termes de taux d'intérêts effectifs pour les petits prêts à échéance courte,
- Extension des exemptions d'imposition, particulièrement l'exemption de la taxe à valeur ajoutée évaluée à 20 % (7 % pour les banques) sur toutes les facturations pour les produits et services, frais et commissions compris, pendant une période de cinq ans à compter de la date d'octroi de statut, et
- Flexibilité accrue pour réunir des fonds en rendant les contributions aux IMC agréées déductibles des impôts et en autorisant les IMC à emprunter des fonds afin qu'elles puissent les prêter à leurs clients[3].

La loi limite les IMC à des micro-crédits de 50.000 dirhams ($5.000) maximum, ne leur permet pas d'accepter de dépôts et les oblige à être financièrement autosuffisantes dans une période de cinq ans à compter de la date d'octroi de statut.

Les IMC peuvent emprunter pour ensuite prêter, mais seulement pour des activités produisant des revenus, et peuvent former des partenariats avec des banques pour leurs opérations de prêts et pour l'établissement de comptes d'épargne pour leurs clients.

Dans le cas qui nous occupe actuellement, la contrainte la plus importante imposée par la loi est la limite des prêts aux activités produisant des revenus (c'est-à-dire des prêts aux petites entreprises), interdisant ainsi les prêts au logement par les IMC qui ne rentrent pas dans la catégorie des activités produisant des revenus[4] (par exemple, l'ajout d'une pièce à louer ou à utiliser comme atelier ou magasin). Ainsi, toute IMC cherchant à accorder des prêts au logement devra essentiellement accorder ces prêts à partir de ses ressources propres, ce qui inclurait les subventions, mais exclurait le capital de la dette, ou se qualifier en tant qu'intermédiaire financier, en d'autres termes, une banque, et remplir toutes les conditions stipulées par la loi bancaire. Un amendement à l'article 2 de la loi de micro-crédit a été proposé, mais n'a pas encore été présenté au Parlement et encore moins promulgué. L'amendement proposé, avec les modifications présentées en caractères italiques, est le suivant :

[3] Avant octobre 2000, la Fondation Zakoura avait établi des lignes de crédit auprès de plusieurs banques pour proposer des micro-crédits aux petites entreprises à des taux d'intérêt préférentiels.

[4] Il est probable que les IMC ont accordé des prêts pour la construction et l'amélioration de logements car il n'est pas rare de voir une maison utilisée à des fins commerciales et artisanales.

> Est considéré comme micro-crédit tout crédit dont l'objet est de permettre à des personnes économiquement faibles de créer ou de développer leur propre activité de production ou de service en vue d'assurer leur insertion économique, *ainsi que leur permettre d'acquérir, construire, achever ou améliorer leur logement, tant que celui-ci sera dédié partiellement ou totalement à des fins d'habitation ou à des activités de production ou de service, y incluse la location à des tiers.* Le montant du micro-crédit, qui ne peut excéder cinquante mille dirhams (50.000 DH), est fixé par décret. Ce décret peut prévoir plusieurs niveaux de ce montant en fonction des objectifs de chaque association de micro-crédit et de ses moyens financiers.

Bien que certains officiels du gouvernement et dirigeants des IMC soit particulièrement véhéments pour la promulgation d'un tel amendement dans de brefs délais, il existe une certaine réticence bien compréhensible à élargir l'étendue des activités des IMC aussi rapidement après la promulgation de la législation habilitante[5]. Abolir certaines restrictions a des précédents dans le système financier marocain[6]. Obtenir une dérogation exigerait cependant plusieurs mois d'attente.

Il est compréhensible que les autorités marocaines se sentent mal à l'aise à l'idée de modifier la loi octroyant leur statut aux IMC, mais l'intérêt de développement économique à long terme du pays profitera inéluctablement de toute une gamme de services financiers offerts à ce qui est à présent connu sous le nom de «population non banquable ». Des services financiers abordables peuvent représenter l'élément central pour l'intégration des secteurs structuré et non structuré, encourageant ainsi la pleine mobilisation de l'épargne domestique et promouvant une attribution efficace des ressources économiques. Les IMC développent actuellement des compétences dans le domaine des prêts auprès du secteur non structuré et, ce faisant, construisent une passerelle vers le secteur structuré dans une dimension donnée de l'activité économique. Développer des compétences similaires en accordant des prêts au logement au secteur non structuré représente la seconde dimension, une dimension qui, au fil du temps et de par le monde, s'est révélée particulièrement efficace pour mobiliser l'épargne domestique[7].

---

[5] Un problème correspondant pour les IMC est l'interdiction de recueil de dépôts. Le secteur non structuré a besoin de toute la gamme de services financiers et des avantages importants pourraient donner lieu à des efforts de mobilisation d'épargne de la part des IMC. Les questions qui se posent ici sont cependant beaucoup plus profondes que la simple extension du pouvoir de prêt des IMC pour y inclure les prêts au logement.

[6] Par exemple, les banques ont par le passé été exemptes de restrictions sur la partie de leur portefeuille de prêts concentrée sur une entreprise particulière ou un groupe particulier et une entité spéciale de la Banque Centrale (Banque Al-Maghrib) a été chargée de surveiller les performances des banques dans le cadre de ces dérogations.

[7] Voir James W. Christian, *Integrating Housing Finance into the National Finance Systems of Developing Countries* (Intégrer les prêts au logement dans les systèmes nationaux de finance des pays en voie de développement) (Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements (Habitat), 1991), particulièrement l'Annexe A.

Les organisations non gouvernementales et associations à but non lucratif
qui prêtent à partir de leurs ressources propres à des conditions préférentielles au profit de leurs clients sont exemptes de la loi bancaire (Article 12). De telles associations peuvent bien sûr emprunter pour financer leurs propres activités. Par exemple, une coopérative dans un immeuble d'appartements peut emprunter pour financer la construction ou faire des réparations et apporter des améliorations. Les ONG ne peuvent pas emprunter pour ensuite prêter à des tierces parties.

Les banques commerciales
Les banques commerciales bénéficient d'une entière mobilisation de fonds et d'un pouvoir total de prêt au Maroc. Cependant, les banques ne s'engagent pas de façon significative dans les prêts au logement, même dans le secteur structuré, et ne montrent que peu d'intérêt pour les prêts relativement petits destinés au logement. Du point de vue des banques, elles ne disposent que de peu ou pas du tout d'expérience dans le micro-crédit qu'elles considèrent risqué et trop coûteux au niveau administratif pour accorder et traiter des petits prêts, particulièrement aux ménages du secteur non structuré. Deux aspects très importants du pouvoir dont disposent les banques rendent leur participation à ce programme extrêmement souhaitable, voire même essentiel :

- Les banques sont légalement et administrativement aptes à mobiliser des ressources financières pour les investir dans une grande variété de prêts, y compris des prêts au logement, et
- Les banques peuvent offrir des dépôts d'épargne à la population cible, même si, en tant que produits autonomes, les banques ne considèrent pas ces petits comptes viables en raison des frais d'administration[8].

Dans la mesure où les banques participent aux prêts au logement (au niveau de la couche des revenus supérieurs), elles disposent du personnel et des procédures nécessaires pour évaluer les demandes de prêts, peuvent accorder et administrer ces prêts et faire exécuter les remboursements. Cependant, les procédures mises en place pour ces prêts ne sont pas adaptées aux prêts accordés aux ménages du secteur non structuré et ce, pour un certain nombre de raisons : l'instabilité épisodique des revenus des emprunteurs, la difficulté à vérifier ces revenus puisqu'une majorité, sinon la plupart des chefs de ces ménages du secteur non structuré sont des propriétaires de petites entreprises, non pas des employés salariés, plusieurs membres de la famille touchent des revenus de façon sporadique, etc. En conséquence, les banques seraient tenues d'établir pour ses clients à faibles revenus du secteur non structuré des critères différents de ceux pour ses clients du secteur structuré (la plupart salariés). Des critères doubles de la sorte sont bien sûr possibles, mais la tâche est évidemment plus simple pour une IMC déjà engagée dans les prêts pour cette base de clients, familiarisée aux variations dans ses revenus et experte dans la souscription et le recouvrement de prêts, plutôt que pour une

[8] A un moment donné du développement d'un système de micro-crédit, le pouvoir de mobilisation de fonds devrait être transféré aux IMC. Pour l'heure, ce pouvoir n'est attribué qu'aux banques.

banque qui devra s'y familiariser. Pour les IMC, seuls de petits changements dans les normes de souscription et les procédures de recouvrement seront probablement requis pour effectuer des prêts destinés à la construction et à l'amélioration au logement, particulièrement puisque certains prêts au logement associés aux activités produisant des revenus font déjà partie du portefeuille des IMC.

Ainsi, il semble que la collaboration des banques en tant que fournisseurs de fonds prêtables aux ménages à faibles revenus et dépositaires de l'épargne dépendra de la possibilité de faire en sorte que les prêts et les dépôts d'épargne ressemblent et fonctionnent autant que faire se peut à la branche d'activités principale des banques. La structure du projet pilote propose de faire cela en combinant les compétences de gestion de micro-crédit des IMC aux pouvoirs juridiques des banques et à leur plus grande capacité à mobiliser des fonds prêtables.

Structure financière pour le projet pilote

Les banques commerciales empruntent de l'argent (les dépôts effectués par les clients des banques) et l'utilisent pour le prêter à des tierces parties. Pour qu'une banque puisse respecter ses promesses et rembourser les déposants lorsqu'ils souhaitent que leurs fonds leur soient rendus, la banque est tenue d'utiliser ses connaissances pour accorder des prêts qui rembourseront rapidement le montant en capital tout en assurant des intérêts qui couvriront les frais d'exploitation de la banque et offriront un profit adéquat par rapport aux risques encourus. L'efficacité administrative de la banque limite ses frais d'exploitation, mais l'efficacité de la gestion des risques dépend beaucoup de la compréhension des circonstances et des caractéristiques de ses clients emprunteurs et de la nature de leurs activités commerciales.

La taille des opérations de la banque joue également un rôle prépondérant. En règle générale et dans des limites raisonnables, les petits prêts coûtent aussi cher à produire et à gérer que les prêts importants. C'est une des raisons principales pour lesquelles les banques ne sont pas particulièrement enthousiastes pour accorder des petits prêts (ou prendre de petites sommes en dépôt). Pour recouvrer ses frais administratifs et compenser les risques encourus, les frais pour les petits prêts doivent en général être plus élevés que pour les prêts importants[9].

[9] Le plafond pour les taux d'intérêt au Maroc est fixé à 17,5 %, mais les banques bénéficient d'une bonification du taux d'intérêt dans le cadre du programme marocain de soutien au logement pour les personnes défavorisées. La loi promulguée par le Parlement en 1993 comprend l'accès au capital par des institutions financières (comprenez des banques) à 2 % d'intérêt pour des prêts à 6 % aux emprunteurs qui répondent aux critères suivants : (1) des revenus mensuels de 3.600 dirhams ou moins ; (2) la valeur de leur maison ne dépassant pas 200.000 dirhams et (3) la surface habitable de leur maison ne dépassant pas 100 m2.

Il n'existe pas de raison légale ou logique expliquant pourquoi les banques ne pourraient pas établir leurs propres unités de constitution des dossiers et d'administration des comptes pour les marchés du secteur non structuré, recruter et former un personnel spécialisé et offrir des services financiers aux emprunteurs à faibles revenus. Le fait est cependant qu'en règle générale et non pas seulement au Maroc, les banques n'ont pas choisi d'étendre leurs activités dans cette direction.

Les IMC ont fait preuve de leur volonté et de leur capacité à servir efficacement ce marché et elles développent rapidement une identité favorable sur le marché dans le secteur non structuré. En raison des contraintes juridiques qui pèsent sur les IMC en ce qui concerne les prêts au logement, la tâche du projet pilote est par conséquent de mettre à l'épreuve des arrangements institutionnels et des techniques de gestion financière permettant de s'approvisionner aux sources de fonds que représentent les banques mais de telle manière que celles-ci ne soient pas exposées à des risques ou des coûts administratifs non acceptables.

Constitution des dossiers et administration des prêts

Au niveau opérationnel, la composante la plus importante de ce projet pilote est l'Unité de Constitution des dossiers et d'Administration des prêts (UCDAP)[10]. Il serait préférable que cette unité soit formée pour une ou plusieurs IMC engagées dans la participation au projet pilote, et ce pour plusieurs raisons :

- Les IMC bénéficient d'une identité favorable sur le marché cible. En outre, en supposant que le projet pilote soit un succès, que des amendements futurs à la loi gouvernant les opérations des IMC soient promulgués, et étant donné l'intérêt des IMC à mener à bien ce projet, il est préférable d'initier des prêts au logement pour le secteur non structuré à faibles revenus sous l'égide des IMC[11].
- Les IMC développent des compétences essentielles dans le domaine des prêts au secteur non structuré, de la compréhension de leurs clients et de la maîtrise des techniques de micro-crédit. De manière générale, les IMC pourraient devenir

[10] Au niveau conceptuel et opérationnel, l'Unité de Constitution de Dossiers et d'Administration des Prêts allie les fonctions d'un prêteur de fonds au logement qui crée des prêts pour la vente aux investisseurs et assurer l'administration des prêts pour le compte de ces investisseurs et « canaux » qui achètent des prêts hypothécaires, les rassemblent en fonds communs et vendent des « participations » dans ces fonds communs aux investisseurs. Les mouvements de trésorerie sont gérés pour le compte des investisseurs.

[11] Des interviews avec les agents de prêts de Al Amana dans la région sud-ouest d'Agadir ont permis d'établir qu'au moins dix clients par mois se présentent au bureau pour demander un type quelconque de prêt d'amélioration au logement (voir Goeff Davis et Eliza Mahoney, *Housing Microfinance: Building the Assets of the Poor* (Micro-crédit au logement : Construire les actifs des défavorisés), préparé pour l'USAID/Washington, Rapport préliminaire, Février 2001, p. 39.)

plus fortes au fil du temps grâce à la synergie des prêts au logement pour leurs petits clients commerciaux du secteur non structuré[12].

- En associant les UCDAP aux IMC, il sera possible d'économiser grâce au partage du personnel (par ex., les comptables, peut-être même certains agents de prêt), des bureaux et des équipements.

S'il est vrai que les UCDAP travailleront sous le nom des IMC, elles n'agiront qu'en qualité d'agents des banques participantes et ne disposeront pas d'intérêt financier dans les prêts créés et leur administration pour le compte des banques en dehors du paiement qu'elles recevront pour les services rendus.

Il est préférable, pour deux raisons, que les IMC établissent une filiale ONG pour servir d'entité légale d'UCDAP avec son propre ensemble de comptes. Premièrement, cette séparation organisationnelle permettra de se conformer dans le fond et la forme à la loi interdisant les IMC d'accorder des prêts non associés à la production de revenus[13]. Deuxièmement, les ONG peuvent recevoir des subventions, ce qui, au cours des phases initiales de ce projet pilote, pourrait inclure des subventions pour les équipements, voire même un soutien aux salaires pendant le regroupement des fonds communs de prêt pour la soumission aux banques participantes pour le financement.

Comme indiqué précédemment, le projet pilote doit avoir lieu dans la commune de Tikiouine dans la région urbaine d'Agadir et dans d'autres localités d'intervention des IMC. Initialement, les UCDAP mettront l'accent sur la constitution des dossiers et l'administration des prêts destinés aux objectifs suivants :

- Acquérir des parcelles de terre auprès de l'*Agence Nationale de la Lutte Contre l'Habitat Insalubre* (ANHI),
- Commencer la construction d'un logement sur la parcelle et/ou
- Agrandir, améliorer ou moderniser un logement existant dont le foyer est ou deviendra propriétaire en vertu du prêt.

En raison des contraintes placées sur les IMC par la législation qui a permis leur création, nous devons tout d'abord nous tourner vers les banques commerciales, sources de fonds pour les micro-crédits au logement et prêteurs officiels en vertu de la loi. La filiale UCDAP de l'IMC agit donc en qualité d'agent de la banque et utilisera des techniques de gestion financière (voir ci-dessous) qui rendront ces prêts très similaires aux pratiques traditionnelles de prêts des banques.

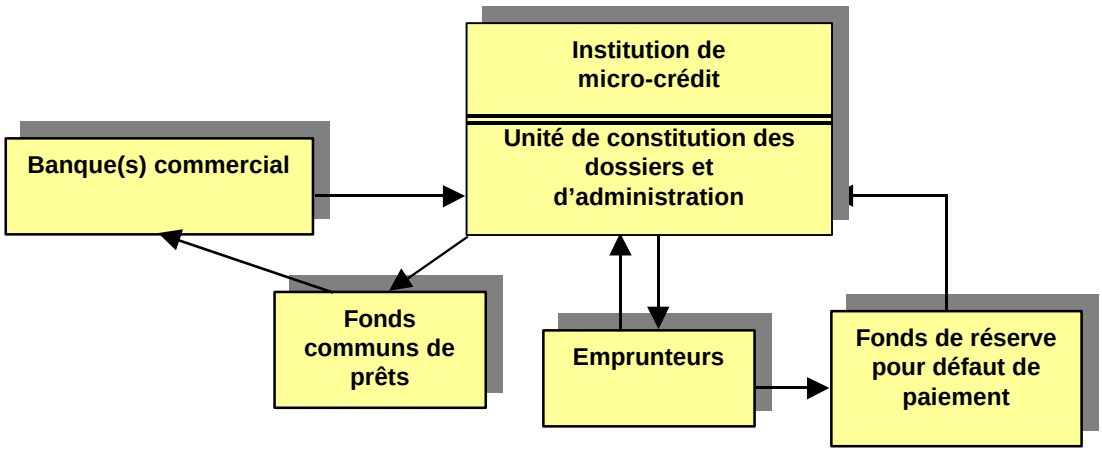
[12] En janvier 2001, Al Amana présentait un portefeuille de prêts débiteur de US$4,4 millions pour environ 40.000 prêts avec un taux de défaut de paiement de seulement 0,29 pour cent, soit 116 prêts délinquants sur 40.000 prêts au total (Voir *ibid.*, pp. 41-42).

[13] Une des raisons principales pour mener à bien le projet pilote est d'offrir une expérience pratique quant à la faisabilité des prêts de micro-crédit au logement et ainsi déterminer si et quand il serait souhaitable de conférer le pouvoir de prêt au logement aux IMC.

La Figure 1 illustre les relations entre les participants. L'UCDAP est une filiale de l'IMC et un agent de la banque. L'UCDAP traite directement avec les emprunteurs, crée et distribue les prêts, collecte les remboursements et effectue les paiements auprès de la banque.

Figure 1

Schéma de la structure institutionnelle



Le mécanisme financier

Qualification au prêt

Les demande de prêts devront suivre les procédures déjà en place aux IMC, avec toutefois les modifications adéquates puisqu'il s'agit de prêts destinés à la construction, l'agrandissement et/ou l'amélioration de logements. En somme un fonds de réserve pour défaut de paiement doit être établi afin de protéger les mouvements de trésorerie contre les défauts de paiement occasionnels pouvant avoir lieu au cours de la durée de vie d'un prêt[14].

Lorsque l'agent de prêt de l'UCDAP aura déterminé que le montant du prêt demandé est approprié aux objectifs recherchés et que le demandeur a prouvé avoir les revenus nécessaires pour rembourser le prêt, le montant du remboursement périodique pourra

[14] Pendant la phase de consultation du groupe lors de l'étude de marché, les participants étaient sensibles au besoin de flexibilité des remboursements afin de pouvoir répondre aux dépenses exceptionnelles, comme par exemple la reprise des classes, les fêtes religieuses, etc. Un fond de réserve pour défaut de paiement permettrait à l'UCDAP de faire en sorte que le prêt reste à jour dans de telles circonstances.

alors être déterminé. Avant l'approbation du prêt, il pourrait être demandé à la personne faisant la demande de prêt d'économiser le montant du remboursement périodique à effectuer pendant trois mois consécutifs (supposons par exemple que le demandeur cherche à obtenir un prêt de 10.000 dirhams sur 24 mois, avec des frais de gestion s'élevant à 1.600 dirhams. Le remboursement mensuel serait alors de 483 dirhams. Il serait alors demandé à la personne faisant la demande de prêt d'économiser cette somme pendant au moins trois mois consécutifs. Son économie totale s'élèverait à 1.450 dirhams, somme qui serait utilisée pour établir un fonds de réserve pour défaut de paiement. Dans le cas où l'historique de crédit du demandeur avec l'IMC indiquerait une tendance à des défauts antérieurs de paiement, il pourrait lui être demandé d'économiser pendant plus de trois mois afin d'établir un fonds de réserve plus important avant que le prêt au logement ne soit accordé).

Le fonds de réserve serait géré en fiducie par l'UCDAP et aucun fonds ne pourrait en être retiré par le demandeur avant le remboursement total du prêt. L'UCDAP sera cependant autorisée par le demandeur à utiliser les fonds pour couvrir les paiements éventuels pour lesquels l'emprunteur serait en défaut pendant la durée de vie du prêt[15]. Ces fonds constitueront la contribution de l'emprunteur au fonds de réserve pour défaut de paiement et seront reversés à l'emprunteur lorsque ce dernier aura terminé de rembourser le prêt[16].

Comptes mutuels d'épargne

Pour éviter aux banques les problèmes de coûts administratifs, la réserve établie pour les défauts de paiement devrait prendre la forme d'un compte d'épargne « mutuel », c'est-à-dire un compte d'épargne détenu par les emprunteurs composant un fonds commun de prêt donné. Cela pourra exiger un accord de fiducie entre l'UCDAP et les emprunteurs, mais il ne devrait y avoir aucun problème juridique pour la banque à conserver le compte au nom de la fiducie (cette approche prévoit qu'à un moment donné, l'IMC étendra également ses services financiers au secteur non structuré pour la mobilisation de l'épargne).

Lignes de crédit

Dans la mesure où les banques seront les prêteurs officiels légaux et les UCDAP leurs agents, le crédit alloué par les banques pour ce programme n'est pas une véritable ligne de crédit. Cependant, les procédures utilisées sont conçues pour simuler une ligne de crédit de façon à ce que, lorsque la loi sur le micro-crédit sera amendée, les IMC puissent emprunter pour accorder des prêts au logement à des tiers sans que des

[15] Une réserve pour défaut de paiement de 1.200 dirhams pour un prêt de 10.000 dirhams représente une couverture pour 12 pour cent du prêt, taux légèrement plus élevé que la couverture de 10 pour cent habituelle des assurances hypothécaires privées aux Etats-Unis.

[16] Le solde dans le fonds de réserve attribuable à l'emprunteur pourrait également être utilisé pour payer le solde restant du prêt au moment où la réserve serait égale au solde restant à payer.

changements importants ne soient exigés dans les arrangements institutionnels entre les IMC/UCDAP et les banques participantes.

Pour les objectifs actuels, nous définissons cet arrangement en terme de ligne de crédit classique comme suit :

> *Une ligne de crédit est utilisée par des entreprises pour établir l'assurance raisonnable d'une limite d'emprunt non garantie maximale pendant une période de temps définie. Au lieu d'un document élaboré établissant les conditions du crédit, l'approbation d'une ligne de crédit pourra être prouvée par un courrier non officiel envoyé par la banque à l'emprunteur (dans ce cas, les instructions à l'UCDAP indiquant la taille minimale acceptable et la composition des fonds communs de prêt à créer et à gérer pour son compte). Une banque exige généralement que l'emprunteur conserve un certain pourcentage de cette ligne, par exemple 20 %, comme solde de dépôt minimum (cela correspond au fonds de réserve pour défaut de paiement). En outre, la banque revoit les lignes de crédit au moment de leur expiration afin de déterminer si la condition actuelle de l'emprunteur permet ou non de garantir le renouvellement de la ligne de crédit*[17].

Les lignes de crédit employées pour les emprunts à court terme des entreprises sont généralement non garanties et leur remboursement n'est en général pas « planifié » de la même façon que pour un prêt avec une échéance définie. Lorsque la banque traite le crédit avancé de cette façon, le « passage » des remboursements de prêt depuis les fonds communs formés par les UCDAP en est facilité.

Les lignes de crédit sont bien souvent non garanties. Cependant, dans le cas présent, les prêts créés et gérés par l'UCDAP pour le compte de la banque sont garantis par des « améliorations au crédit », tel qu'indiqué précédemment.

Il est clair que le projet pilote prévoit d'accorder des prêts au logement d'un type ou d'un autre à 1.100 ménages participant au programme de réinstallation de l'ANHI à Tikiouine. A des fins d'exemple, supposons que le portefeuille total de prêts pour ce groupe cible de clients s'élève à 15 millions de dirhams sur une période de deux ou trois ans. Tous les prêts ne seront pas accordés dès le premier jour des opérations et chaque prêt ne proposera pas nécessairement les mêmes échéances, de sorte que les comptes de ligne de crédit établis auprès de la banque pourraient arriver à échéance dans une période de trois ans ou avoir une limite de 10 millions de dirhams par exemple.

Fonds communs de prêt

A mesure que l'UCDAP développera les demandes de prêts et créera le fonds de réserve pour défaut de paiement, elle commencera également à constituer les prêts de ces

[17] Description basée sur l'œuvre de Jerome B. Cohen et Sidney M. Robbins, *The Financial Manager* (Le directeur financier) (New York: Harper and Row, 1966), p. 381.

demandeurs en « fonds communs ». La taille de chaque fonds commun, c'est-à-dire le montant en dirhams, devrait être approximativement de la taille des lignes de crédit que la banque considère « normales » pour ses opérations de sorte que les mouvements de trésorerie du fonds commun ressemblent à ceux d'une ligne de crédit standard que la banque accorderait au cours de ses pratiques commerciales habituelles.

Les prêts individuels composant le fonds commun ne seront pas tenus d'être tous de la même taille ou d'avoir la même échéance puisque ce sont les mouvements de trésorerie générés par tous les prêts dans le fonds commun pris en entier que la banque inscrira sur ses registres. Dans le domaine bancaire commercial, les lignes de crédit sont généralement des arrangements moins formels que les prêts à terme. Ainsi, des remboursements anticipés des prêts au logement qui pourraient se produire pendant la durée de vie du fonds commun devraient être facilement pris en charge par la banque.

Améliorations au crédit

En plus du fonds de réserve pour défaut de paiement décrit précédemment qui est comparable aux exigences du solde compensatoire d'une ligne de crédit bancaire classique, trois autres améliorations au crédit sont proposées.

Fonds de réserve pour défaut de paiement

Le fonds de réserve pour défaut de paiement est conçu pour s'adapter aux mouvements irréguliers de revenus de la population cible en permettant à l'UCDAP de retirer des fonds déposés d'avance par les emprunteurs pour répondre aux défauts occasionnels de paiement des emprunts qui peuvent avoir lieu lors de dépenses extraordinaires en période de reprise des classes, de maladie ou autres événements épisodiques imposant de lourdes charges sur le revenu de l'emprunteur ou interrompant le flux de revenu.

Les fonds de réserve pour défaut de paiement ne sont pas mis en commun. Ces fonds appartiennent toujours aux emprunteurs et ne peuvent être utilisés que par l'UCDAP pour couvrir les défauts de remboursement dans la suite de paiements du prêt effectués par cet emprunteur particulier. Il est attendu des emprunteurs qu'ils compensent les paiements manqués afin de restaurer le solde du fonds de réserve pour défaut de paiement. Préserver le capital effectif de l'emprunteur dans le fonds de réserve pour défaut de paiement incite l'emprunteur à effectuer les remboursements en temps voulu puisque le solde du fonds de réserve lui sera rendu lorsque le prêt aura été entièrement remboursé (comme alternative, il est possible d'utiliser le fonds de réserve pour défaut de paiement pour finir de rembourser le prêt lorsque le solde restant à payer est égal au montant du fonds de réserve).

Assurance-vie hypothécaire collective

Les polices d'assurance-vie hypothécaire sont souscrites pour rembourser le solde restant du prêt en cas de décès de l'emprunteur. Dans tous les cas de figures, de telles polices sont conçues pour ne pas imposer la charge de la dette sur l'époux ou l'épouse survivant(e) (généralement la femme). Cela est particulièrement important dans le cas de

prêt au logement lorsque la disparition du principal soutien économique de la famille (généralement le mari) peut entraîner la perte du logement de la famille. Souscrite comme police collective et étant donné la taille relativement petite des prêts, le coût de l'assurance devrait être raisonnable.

Garantie d'Autorité de crédit au développement (ACD) de l'USAID

L'USAID a approuvé une garantie de prêt pour les crédits accordés pour faire avancer les objectifs d'AID de promotion de l'investissement des banques commerciales et des institutions de micro-crédit dans le secteur au logement / infrastructure, l'amélioration de l'accès au financement au logement du secteur structuré pour les ménages à faibles revenus et l'amélioration des conditions de vie des ménages urbains à faibles revenus.

La garantie d'ACD couvrira jusqu'à 50 % des risques de l'institution de crédit pour les prêts au logement offerts aux groupes de revenus cibles. Associés aux 12,5 % de couverture du fonds de réserve pour défaut de paiement assurés par les emprunteurs eux-mêmes, la garantie d'ACD étend donc la couverture des risques jusqu'à 62,5 % du prêt.

Groupes de solidarité

Les « groupes de solidarité » sont semblables à des sociétés de crédit tournant que l'on retrouve dans quasiment tous les pays du Tiers Monde. En général, de cinq à vingt individus, qui se connaissent très souvent, forment un groupe dont l'objectif est d'économiser afin d'obtenir un prêt. Chaque individu accepte d'économiser une certaine somme d'argent chaque semaine ou chaque mois pendant une période de temps déterminée. Les membres du groupe reçoivent les économies combinées du groupe chacun à leur tour sur une séquence déterminée par des tirages ou des offres pour le fonds commun. En règle générale, le groupe est dissout lorsque chaque membre a reçu le fonds commun. Bien que des moyens plus sévères soient parfois mis en place, la pression des pairs de ne pas déroger à l'accord passé est généralement suffisante pour que les emprunts soient entièrement remboursés.

Les groupes de solidarité sont extrêmement efficaces dans le sens où il n'y a que très peu de frais administratifs et la pression des pairs assure le remboursement (c'est-à-dire une participation continue jusqu'à ce que tous les membres aient pu bénéficier du fonds commun). La connaissance personnelle du caractère et des circonstances économiques de chacun des participants par les autres membres du groupe remplace le besoin de documentation et, comme les membres se rencontrent chez les uns ou chez les autres, aucun bureau n'est nécessaire pour mener à bien les affaires.

L'expérience des IMC en ce qui concerne les prêts aux groupes de solidarité est généralement favorable, mais ces derniers sont le plus souvent employés dans les cas de prêts à plus court terme que pour des prêts au logement. Reste à voir si les ménages cherchant à obtenir des crédits pour la construction et/ou l'agrandissement d'une maison peuvent être regroupés en groupes de solidarité ou non, mais cette option devrait être

proposée aux emprunteurs pendant le projet pilote et, si des économies importantes aux niveaux des frais administratifs peuvent être anticipées grâce aux prêts accordés à des groupes de solidarité, des réductions appropriées de la charge d'administration du prêt devraient alors être accordées (par exemple, si un représentant du groupe de solidarité prend en charge le remboursement et les problèmes de remboursement, les frais pour l'UCDAP seront alors réduits en conséquence et ces économies pourront être transmises aux emprunteurs constituant le groupe de solidarité).

Réserve pour pertes sur prêts

Le capital d'une institution financière représente la forme de base de réserve pour pertes sur prêts, mais dans le cas présent, l'UCDAP agit en tant qu'agent pour la banque et ne court par conséquent pas de risques. Elle recouvre ses frais en créant des prêts et en assurant leur gestion et en « passant » les remboursements des prêts à la banque. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif. La réserve pour pertes sur prêts sera donc mise en place au niveau de la banque.

A des fins d'exemple et pour tester la faisabilité du programme, un taux d'emprunt à 6% a été utilisé comme taux de rendement pour le capital investi pour la banque participante. Ce taux est quelque peu en dessous du taux standard de 8% accordé par les banques, mais il comprend une contribution au capital (profit) servant, dans le sens général, de réserve pour pertes sur prêts. Dans la mesure où le programme pilote est perçu comme étant plus risqué que les activités normales de la banque, nous avons arbitrairement utilisé une plus grande contribution de capital (réserve pour pertes sur prêts), qui s'élève à 3%.

Réserve de propriété

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une amélioration au crédit au sens propre du terme, il est proposé que, dans les cas où l'emprunteur est propriétaire de la parcelle de l'ANHI, il transfère ce titre de propriété à l'UCDAP tout le temps que le prêt n'est pas entièrement remboursé.

Coûts d'exploitation et capacité financière

Le coût du crédit pour les bénéficiaires est principalement composé de deux parties : le coût des fonds pour le prêteur et le coût de constitution du dossier et d'administration du prêt. Une prime de risque peut être ajoutée à ces coûts de base pour refléter une évaluation des défauts de paiement probables et un rendement sur le capital investi.

En règle générale, ces coûts, les primes de risque et les rendements sur le capital investi sont ajoutés pour donner une marge rémunération-risques, la différence entre le rendement sur les investissements et le coût des fonds, et une marge d'intérêt entre 200 et 400 points (entre 2 et 4%) est généralement considérée comme étant adéquate.

Dans le cas qui nous occupe ici, nous pensons que les diverses améliorations au crédit présentées ci-avant réduiront considérablement, voire élimineront, les primes de risque qui seraient autrement chargées par la banque. Et avec la méthode que nous proposons d'utiliser pour établir le prix du prêt pour recouvrer les frais de constitution du dossier et d'administration du prêt de l'UCDAP, ces coûts ne seront pas reflétés dans la marge rémunération-risques habituelle.

Coûts d'exploitation

Il est clair que la plupart des frais des UCDAP sont des frais fixes, équipement et personnel, et que plus le portefeuille est important, plus les frais par unité (ou par prêt) sont faibles. Pendant les phases initiales du projet pilote, à mesure que le portefeuille de prêts sera assemblé, les UCDAP fonctionneront vraisemblablement à perte. C'est principalement pour cette raison que la conception du projet envisage le partage des installations physiques avec les IMC parents et l'absorption d'autant de frais de mise en place par les IMC que possible de sorte que les charges reportées sur les emprunteurs reflètent de façon plus appropriée les coûts de constitution des dossiers et d'administration des prêts pour un portefeuille entièrement développé.

Dans le but (1) d'établir une identification sur le marché avec l'IMC, (2) de maximiser le transfert de connaissances et d'expérience des UCDAP aux IMC, (3) de réduire les coûts pendant la phase de lancement et (4) d'utiliser le personnel le plus efficacement possible, les UCDAP devraient travailler, sans avoir à payer de loyer, depuis les bureaux locaux des IMC et, dans la mesure du possible, utiliser le personnel des IMC pour les activités administratives telles que la comptabilité.

Les estimations de coûts et de personnel pour la mise en activité des UCDAP sont présentées dans le Tableau 2. Ces estimations devraient être considérées comme extrêmement provisoires. Nous n'avons pas établi de prévisions séparées pour certains biens d'équipement, comme par exemple les motocyclettes pour les agents de crédit, les photocopieuses, les ordinateurs et les meubles de bureau. En conséquence, une estimation de lancement de 150.000 dirhams est peut-être insuffisante selon que ces éléments peuvent ou non être fournis à partir de l'excédent des IMC ou achetés à l'aide de subventions d'assistance technique. En outre, nous pensons que le coût des salaires reflète les conditions actuelles au Maroc, mais il est important de garder à l'esprit que ces estimations peuvent varier après vérification.

Tableau 2

Estimations des frais pour les IMC/UCDAP
(en dirhams)

Dépenses uniques de lancement	150.000

Dépenses mensuelles	
Salaires :	
Agents de prêts / Agents de crédit (4)	10.000
Administrateur / Directeur de bureau (1)	3.000
Coordinateur (1/2—une personne à mi-temps)	5.000
Charges sociales / avantages complémentaires (20% du salaire)	3.600
Frais alloués pour les services des IMC	
Comptabilité	3.000
Frais généraux	
Transport, timbres, téléphone, etc.	3.000
Frais mensuels totaux	27.600

Ces estimations des frais mensuels pour les salaires et frais généraux de base s'élèvent à un montant annuel de 331.200 dirhams. En supposant que dans la phase du projet pilote, chacune des UCDAP crée et gère 500 prêts, les frais annuels moyens par prêt seraient de 662 dirhams. Si une UCDAP avec ce personnel pouvait créer et traiter 1.000 prêts, les frais annuels moyens par prêt seraient alors de 331 dirhams[18]. Par conséquent, l'efficacité des UCDAP en termes de nombre de prêts qu'elles peuvent effectivement traiter avec un personnel donné est un point essentiel pour le succès du micro-crédit au logement.

Les frais d'exploitation doivent être répartis proportionnellement sur tout le portefeuille des prêts et cela peut être accompli de différentes manières[19]. Le moyen le plus transparent de traiter cette question est d'exiger que l'emprunteur paie des frais de constitution du dossier de 200 dirhams, par exemple au moment de la clôture du prêt (c'est-à-dire lorsqu'il est avancé), et d'ajouter au versement mensuel un coût moyen de gestion du prêt en plus du paiement exigé pour amortir le prêt. Cette méthode a été utilisée ci-dessous pour calculer les mouvements de trésorerie et déterminer la faisabilité financière type du projet.

Dans la mesure où les frais encourus sont quasiment les mêmes quel que soit le montant du prêt, il est logique d'attribuer les mêmes frais à un prêt de 5.000 dirhams qu'à un prêt

[18] Il n'est pas clair à ce stade quelle devrait être la combinaison optimale entre le personnel et la taille du portefeuille. Ce sera l'un des résultats essentiels du projet pilote.

[19] Parmi ces différentes alternatives, citons notamment que : (1) l'UCDAP pourra collecter des frais forfaitaires pour la constitution du dossier de chaque prêt ainsi qu'un pourcentage des paiements collectés chaque mois. Par exemple, les frais forfaitaires pourraient être fixés à 200 dirhams par prêt avec des frais de gestion à hauteur de 8% des collectes ; (2) l'emprunteur pourrait être obligé de payer des points d'escompte allant de 3 à 6% lors de la remise du prêt.

de 20.000 dirhams. Nous pouvons par conséquent calculer les coûts en nous basant sur une taille moyenne, une échéance moyenne et un remboursement moyen du prêt.

Les divers frais alternatifs par prêt sont présentés dans le Tableau 3, en prenant un taux d'intérêt de 9% pour le prêt et une échéance moyenne de deux ans et demi.

Tableau 3

Frais moyens de traitement par prêt en pourcentage du remboursement du prêt

Taille moyenne du prêt (en dirhams)	**Nombre de prêts dans le portefeuille**		
	500	**750**	**1000**
5000	27,7%	18,5%	13,9%
7500	18,5	12,4	9,2
10000	13,8	9,2	6,9
11500	12,1	8,0	6,0
12500	11,1	7,4	5,6
15000	9,2	6,2	4,6

Il est clair que plus la taille moyenne du prêt est importante, plus les frais de traitement par prêt sont faibles. Mais il est tout aussi vrai que plus le nombre de prêts dans le portefeuille que l'UCDAP peut effectivement gérer est grand, plus les frais de gestion sont réduits. Dans la mesure où la capacité financière limitera la taille du prêt, le point clé est la productivité de l'UCDAP dans la gestion du portefeuille de prêts. Si quatre agents de crédit peuvent traiter 1.000 prêts, les frais de crédit pour les emprunteurs peuvent en être considérablement réduits.

En nous basant sur les informations obtenues à partir de l'étude et des interviews des groupes de consultation, nous avons estimé que des prêts de 5.000 dirhams représenteront environ 30% du portefeuille, des prêts de 10.000 dirhams représenteront 25%, des prêts de 15.000 dirhams représenteront 30% du portefeuille et des prêts de 20.000 dirhams représenteront les 15% restants. La taille moyenne pondérée des prêts sera donc de 11.500 dirhams.

L'échéance moyenne pondérée des prêts est également un élément à prendre en considération pour établir les frais de gestion par prêt. Des échéances plus courtes réduiront les frais de gestion par prêt puisque les remboursements mensuels seront plus élevés et, d'un point de vue pratique, un nombre moins important de paiements sera alors collecté[20].

Capacité financière

En dehors du fait que la population cible est une population à faibles revenus et par conséquent limitée dans son aptitude à assurer le service de la dette et réticente à s'engager dans des dettes à long terme, la nature du processus de construction évolutive pose quelques difficultés.

Le projet pilote est centré sur Tikiouine, une communauté de peuplement aux abords d'Agadir. La base initiale de clients cibles est d'environ 1.100 ménages avec des besoins de crédit variés dépendant de la capacité d'endettement des clients et de la phase de construction du logement.

Le processus de réinstallation de la communauté implique plusieurs phases :

- acquisition de sites aménagés auprès de l'ANHI,
- construction d'une unité de logement, qui est généralement effectuée de façon évolutive, en commençant par les fondations, les murs et le toit (essentiellement une unité « de base »),
- amélioration et agrandissement de l'unité de base, par exemple avec l'ajout d'un deuxième étage avec des murs et un toit, et
- achat d'équipement électroménager et autre équipement ménager

L'étude de marché réalisée dans le cadre de ce projet indique que les principaux besoins de micro-crédit touchent la seconde et la troisième phases, c'est-à-dire la construction de l'unité de base après l'acquisition du site aménagé et l'agrandissement d'une unité de base déjà existante.

Les frais de construction par phase de construction sont repris dans le Tableau 4.

Tableau 4

Estimations des frais de construction pour une unité de base

[20] Nous raisonnons ici en termes de versements mensuels. De toute évidence, la gestion du prêt sera plus importante si les emprunteurs choisissent d'effectuer des remboursements toutes les deux semaines, voire même toutes les semaines, comme certains participants aux groupes de consultation l'ont indiqué. Des paiements hebdomadaires pourraient prévenir les défauts de paiement, mais entraîneraient une activité plus intense au niveau de la gestion des prêts.

(en dirhams)

Phase de construction	Faible	Elevé
Fondations (excavation et nivellement)	10.000	15.000
« Soudouk »—remplissage du périmètre avec de l'agglomérat	5.000	7.500
Coulage des dalles en béton et structures de support (cette phase doit être réalisée en approx. 10 jours)	20.000	20.000
Construction des murs pour le rez-de-chaussée	2.500	3.000
Totaux	37.500	45.400

Comme indiqué précédemment, les personnes interrogées lors de l'enquête réalisée pour cette l'étude ont indiqué qu'elles avaient économisé pour pouvoir acheter les parcelles aménagées de 60 m2 de l'ANHI. Diverses estimations des coûts sont proposées, selon la politique d'évolution des prix de l'ANHI, l'emplacement du site et suivant que la parcelle a ou non été achetée auprès de l'ANHI ou d'une autre personne. En règle générale, cependant, le coût de la parcelle aménagée s'échelonnait de 15.000 à 24.000 dirhams. L'enquête a également révélé que le propriétaire moyen d'une parcelle avait économisé 17.000 dirhams après l'achat de la parcelle et avant le commencement de la construction.

Avec les preuves empiriques développées à partir de l'analyse des données de l'enquête, nous avons estimé que la taille moyenne des prêts serait d'environ 11.500 dirhams. Le revenu moyen de la population cible était estimé à un peu plus de 22.000 dirhams et les demandes de prêt les plus élevées s'échelonnaient de 10.000 à 20.000 dirhams. De toute évidence, le moment où le prêt va devenir crucial se situe à la phase de coulage de la dalle de béton et de construction des structures de support, un élément de la construction qui ne peut pas être réalisé par incréments. Le coût de cette étape est estimé à 20.000 dirhams. Le foyer doit par conséquent emprunter 20.000 dirhams ou économiser une partie de ce montant et emprunter le reste afin de pouvoir réaliser cette phase de la construction.

Pour recouvrer les coûts de l'opération estimée ci-dessus (Tableau 2), nous avons estimé que la taille du portefeuille de prêts doit être d'au moins 750 prêts. En partant de ces hypothèses, les frais mensuels de gestion par prêt *moyen* seraient de 36,80 dirhams, ce qui représente 8,6% du remboursement mensuel prévu pour un prêt de 11.500 dirhams sur une période de 30 mois à un taux d'intérêt de 9%. Dans la mesure où il est escompté qu'un portefeuille de plus de 750 prêts sera créé par chaque UCDAP, les frais de traitement exigés pour couvrir les frais d'exploitation des UCDAP ont été estimés à 8% du remboursement mensuel du prêt.

Le Tableau 5 présente le montant annuel des versements exigé pour rembourser des prêts à 9% de divers montants et diverses échéances, frais de gestion de 8% inclus.

Tableau 5

Remboursements annuels de prêts à un taux d'intérêt de 9% plus les frais de gestion[21] (en dirhams)

Montant Du prêt	12 mois	18 mois	24 mois	30 mois	36 mois
2500	2833	1930	1480	1210	1030
5000	5667	3862	2960	2420	2061
7500	8500	5793	4440	3630	3090
10000	11334	7724	5921	4840	4121
12500	14167	9655	7401	6050	5152
15000	17000	11586	8881	7260	6182
17500	19834	13516	10361	8470	7212
20000	22667	15448	11841	9681	8242

Le Tableau 6 présente le revenu annuel nécessaire pour rembourser chacun de ces prêts si l'emprunteur consacre les 25% habituels du revenu annuel au remboursement du prêt.

Ces calculs indiquent clairement que les prêts « abordables » sont largement regroupés entre les sommes de 7.500 et 15.000 dirhams et, respectivement, des échéances de 18 à 36 mois. Prolonger l'échéance jusqu'à, par exemple, 48 mois, permettrait à un foyer gagnant 26.849 dirhams par an de pouvoir obtenir un prêt de 20.000 dirhams, mais les personnes interrogées lors de l'étude de marché et dans les groupes de consultation ont indiqué que le groupe cible hésitait à prolonger ses obligations de remboursement de la dette au-delà de 36 mois. Si c'est effectivement le cas, les ménages gagnant moins que le revenu minimum exigé devront économiser au moins 5.000 dirhams avant qu'ils ne puissent emprunter les 15.000 dirhams nécessaires pour achever les fondations et les structures de support lors de la phase de construction. Les prêts moins importants pour les autres phases de construction seront cependant relativement abordables avec les conditions illustrées.

[21] Comme il est illustré dans ce tableau, les frais de gestion sont calculées sur la base de 8% des payements mensuels du principal et de l'intérêt., nom compris la taxe sur la valeur ajoutée supportée en plus.

Les données de l'enquête indiquent également qu'environ 80% de l'échantillon interrogé ont un revenu annuel entre 10.000 dirhams et 30.000 dirhams et 12,6% de l'échantillon des revenus de plus de 30.000 dirhams. Ainsi, les crédits nécessaires semblent être abordables pour un très grand segment de la population cible.

Tableau 6

Revenu annuel exigé
Avec 25% du revenu consacré au remboursement
(en dirhams)

Montant du prêt	12 mois	18 mois	24 mois	30 mois	36 mois
2500	11334	7724	5920	4840	4121
5000	***22667***	15448	11841	9681	8242
7500	34001	***23171***	17762	14521	12364
10000	45335	30895	***23683***	19361	16485
12500	56668	38619	29604	***24201***	20606
15000	68002	46343	35524	29042	***24727***
17500	79336	54067	41445	33882	28849
20000	90670	61791	47366	38722	32970

Analyse des mouvements de trésorerie: Prétentions critiques de succés

L'objectif principal d'une modélisation financière est de tester la faisabilité financière d'une décision d'investissement proposée en utilisant certaines hypothèse d'exploitation. Les modèles financiers peuvent également servir à illustrer ou mettre en valeur les domaines particuliers où l'entreprise proposée sera tenue d'apporter une attention maximale et des efforts importants pour atteindre les objectifs fixés. Ces objectifs sont particulièrement utiles dans le cadre des « projets pilotes » pour lesquels les résultats réels du projet déterminent si le concept sera ou non rendu exploitable, mais également *comment* l'entreprise sera gérée. Le modèle financier développé pour la structure institutionnelle du projet pilote proposé de Tikiouine apporte certaines de ces réponses.

Les hypothèses utilisées pour établir le modèle de la conception proposée sont les suivantes:

Tableau 7

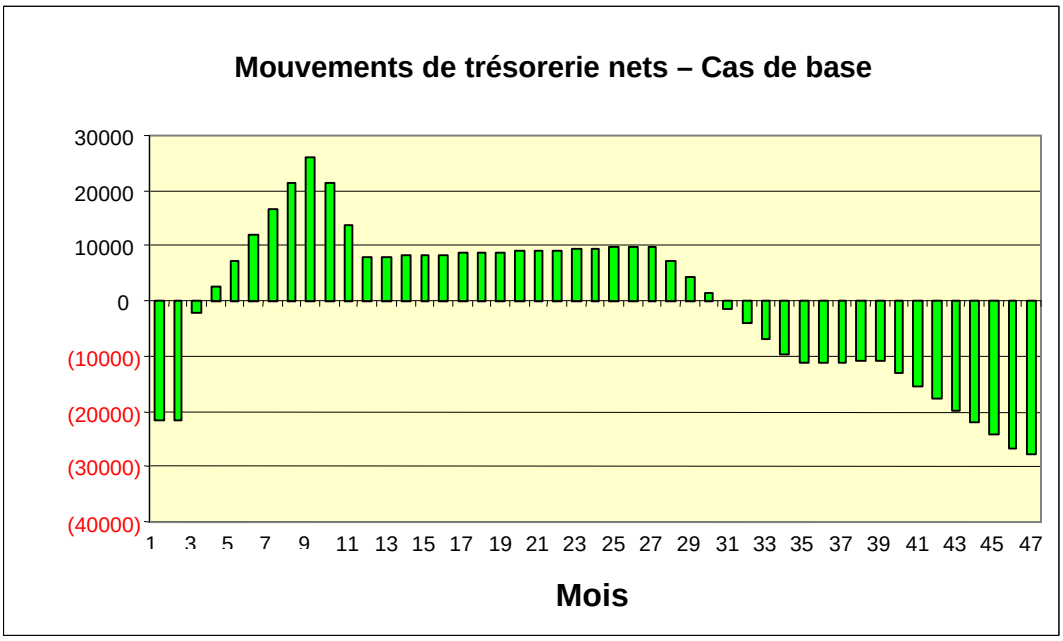
Hypothèses pour le modèle financier « cas de base »

Points essentiels	Points	Hypothèse	Analyse
	Taux d'intérêt pour les banques participantes	6%	Rendement à faibles risques exigé par les banques
✓	Taux d'intérêt pour les propriétaires	9%	Taux de la banque plus une réserve pour pertes sur prêts de 3%
✓	Taille moyenne du prêt	11.500 dhs	Taille moyenne pondérée du prêt basée sur les résultats de l'enquête (voir « Coûts d'exploitation » à la page 24)
	Echéance moyenne (teneur)	30 mois	Echéance moyenne exigée pour que les remboursements soient abordables à l'emprunteur moyen (voir « Capacité financière » aux pages 29-30)
✓	Frais de gestion (% du remboursement P&I)	8 %	Coûts de gestion du prêt moyen avec les hypothèses de frais actuelles (page 26)
	Frais de constitution du dossier par prêt	200 dhs	Un moyen de répartir les frais de gestion par le biais de frais de constitution de dossier (voir à la page 25)
✓	Nombre minium de prêts créés par l'UCDAP	750	Nombre de prêts nécessaires pour réaliser une performance financière minimale dans le cadre de la simulation du « cas de base »
	Modalités de paiement	Versements mensuels	Les remboursements mensuels exigent des efforts de gestion moindres / sont mieux acceptés dans le secteur financier dominant
	Nombre de mois de paiement dans le fonds de réserve pour défaut de paiement avant l'octroi du prêt	3 mois	Sert de « tampon » pour faire en sorte que les prêts restent à jour. Etablir une période comptable normale de 90 jours avant toute classification de « prêt inexécuté » (voir aux pages 19-20)
	Dépenses G&A (mensuelles)	21.600 pour 12 mois / 27.600 après 12 mois	Deux agents de crédit seraient nécessaires pour la période initiale de constitution du dossier et « d'établissement » du portefeuille,

Points essentiels	Points	Hypothèse	Analyse
			puis 4 seraient nécessaires pour gérer efficacement le portefeuille
	Défaut de paiement	Aucun	Scénario « idéal » du cas de base

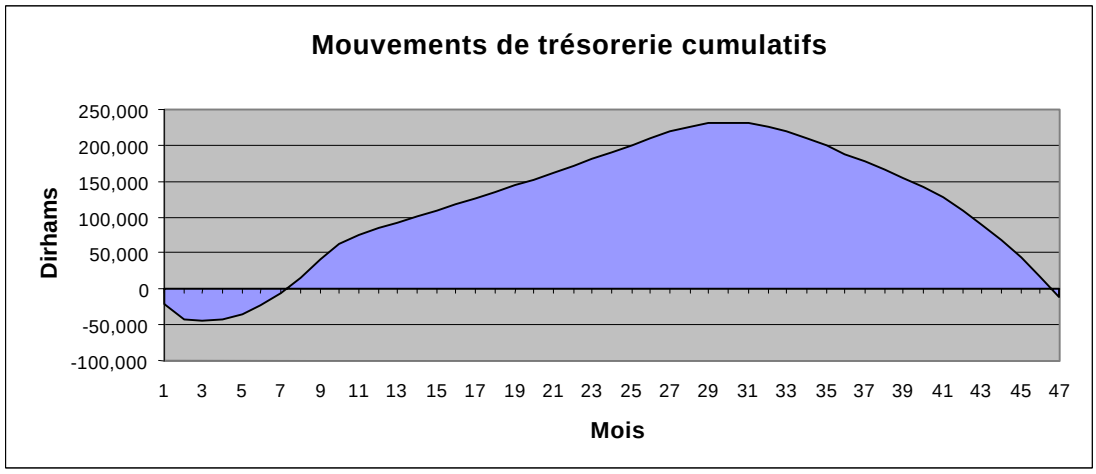
Les « points essentiels » cochés ci-dessus sont les points déterminants les plus importants de la faisabilité du projet. Toutes les hypothèses résumées ci-dessus ont donné lieu à des rendements adéquats sur une période de simulation de 47 mois (la durée de temps nécessaire pour totalement amortir tous les prêts dans le portefeuille). La Figure 2 présentée ci-dessous illustre les mouvements de trésorerie nets mensuels (remboursements des prêts et paiements des frais aux UCDAP, moins les paiements aux banques, moins les frais d'exploitation) sur la période de temps de simulation.

Figure 2



Sur une base des mouvements de trésorerie cumulatifs, ce scénario permet « d'équilibrer le budget », c'est-à-dire qu'il n'y a ni excédent, ni déficit après le remboursement des prêts. Les mouvements de trésorerie cumulatifs sont illustrés ci-dessous :

Figure 3

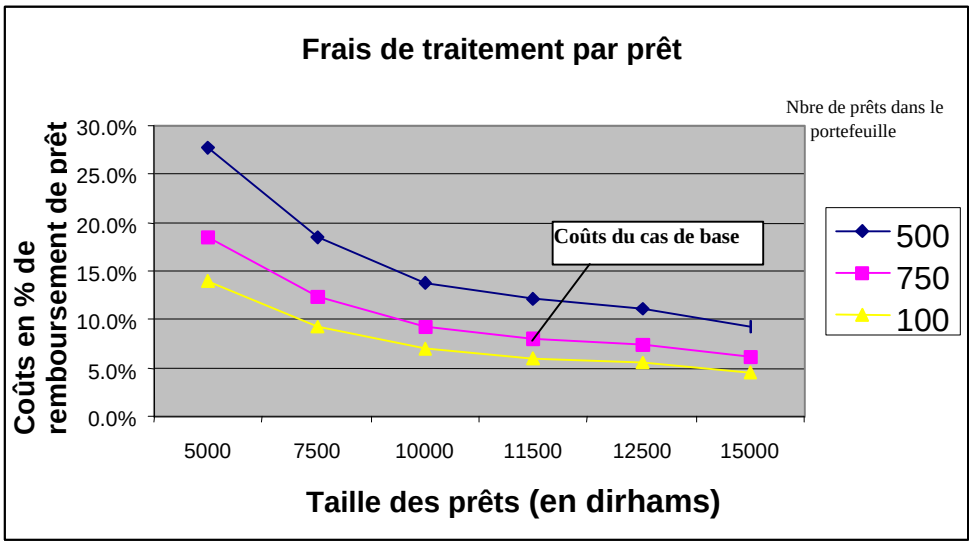


Cette simulation de cas de base démontre qu'avec les hypothèses utilisées ci-dessus, la conception proposée devrait fonctionner tel que prévu, c'est-à-dire que les prêts seront accordés, gérés et remboursés, les banques seront remboursées sans encourir de pertes ni enregistrer de gains importants. Cela suppose bien sûr qu'aucun défaut de paiement ou autre facteur n'affectera les mouvements de trésorerie.

La simulation souligne également certains points préoccupants critiques. Les frais de gestion joueront un rôle essentiel pour déterminer le succès du projet pilote. En effet, les gains indiqués à la Figure 3 représentent l'accumulation d'une réserve pour pertes sur prêts puisque ces gains sont nets de remboursement aux banques et de dépenses administratives et générales (ils comprennent les frais de constitution du dossier, mais ils ne sont courus que temporairement dans notre exemple). Ce sont ces réserves qui sont érodées à mesure que les frais marginaux de traitement de prêt s'accroissent chaque fois qu'un prêt est retiré du portefeuille (fini de rembourser). A la fin, les dépenses administratives sont supérieures à la marge nette d'exploitation (revenus des prêts moins les paiements aux banques). Le schéma des mouvements nets de trésorerie souligne les points dans le temps où ces facteurs entrent en jeu.

Il existe une importante corrélation entre les frais de gestion, le nombre de prêts gérés et la taille moyenne des prêts lorsqu'il s'agit de viabilité financière. La figure suivante, tirée des données du Tableau 3, décrit cette corrélation :

Figure 4

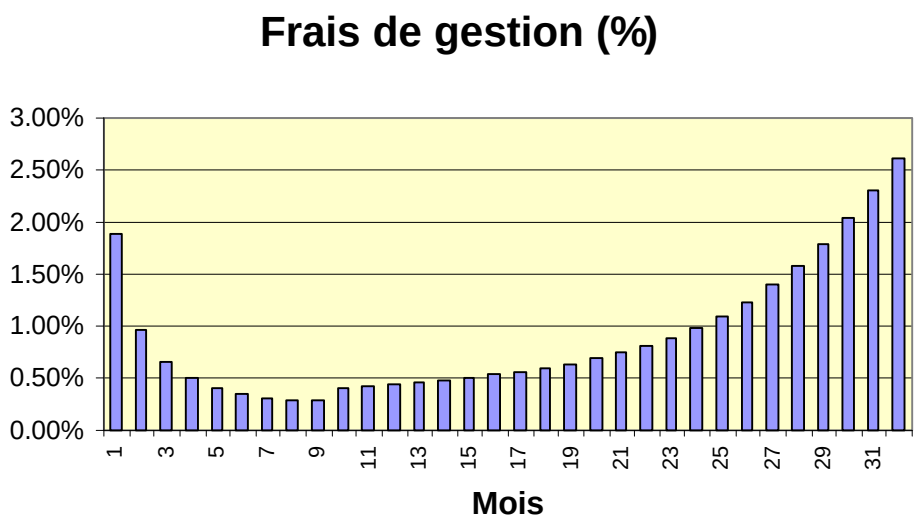


Les frais de gestion de 8 % (pourcentage des remboursements mensuels des intérêts et du principal) ont été établis en se basant sur les résultats des données de l'enquête pour les demandes de crédit, le nombre de prêts nécessaires pour le projet pilote et les frais minimum d'exploitation prévus pour les UCDAP. Il s'agit du point illustré ci-dessus et appelé « les coûts du cas de base ». Il est à noter cependant que les frais de gestion changent de façon significative lorsque le nombre de prêts dans le portefeuille ou la taille moyenne des prêts change. Il est évident que l'objectif des UCDAP sera d'avoir des agents de crédit qui travailleront aussi efficacement que possible pendant la période de gestion du prêt. A des fins d'exemple, si un agent de crédit peut gérer un maximum de 200 prêts moyens (des prêts affichant des difficultés moyennes de collecte) par mois, quatre agents de crédit seront alors en mesure d'assurer la gestion de 800 prêts par mois. Puisque le portefeuille de prêts évolue pour atteindre le cas de base de 750 prêts sur une période d'environ 8 à 9 mois, les agents de crédit seront sous-utilisés et ne travailleront pas efficacement au cours de la période de lancement. En conséquence, les frais de gestion de chacun des prêts seront extrêmement élevés au cours de cette période, puis retomberont aux alentours des 8 % cible après achèvement de l'établissement du portefeuille. De même, lorsque les prêts seront totalement remboursés et retirés du portefeuille, les frais marginaux de gestion augmenteront, sauf si les UCDAP réduisent les frais (par exemple en éliminant des agents de crédit) pour compenser l'accroissement des frais marginaux. Cela est difficile à concevoir dans la mesure où une pression excessive serait alors placée sur les agents de crédit restants, qui seraient obligés de travailler à un rythme de production supérieur à leur capacité nominale pendant des périodes de temps prolongées.

D'une manière générale, les institutions financières tenteront d'optimiser la taille et le coût de leurs unités de gestion afin d'amener le coût de l'unité exprimé en pourcentage

de la taille du portefeuille à une norme mesurable de l'industrie (par exemple, 0,50 %). Le micro-crédit présente un défi unique pour cette pratique en raison de la petite taille inhérente *et* des courts termes des prêts individuels. Pour notre cas de base, les UCDAP réaliseront un rapport coût de gestion/taille de portefeuille de 0,36 % pendant seulement une courte durée. ***Le cas de base indique que les UCDAP obtiendront en moyenne un rapport de 0,82 % pendant la période de simulation.*** La figure ci-dessous présente sous forme de graphique le rapport des coûts pendant la période de simulation. Cet exercice prouve l'effet essentiel des frais de gestion et la nécessité d'optimiser la taille des prêts et la taille du portefeuille pour combattre ces coûts. Le projet pilote devrait prouver cela de façon plus concrète.

Figure 5



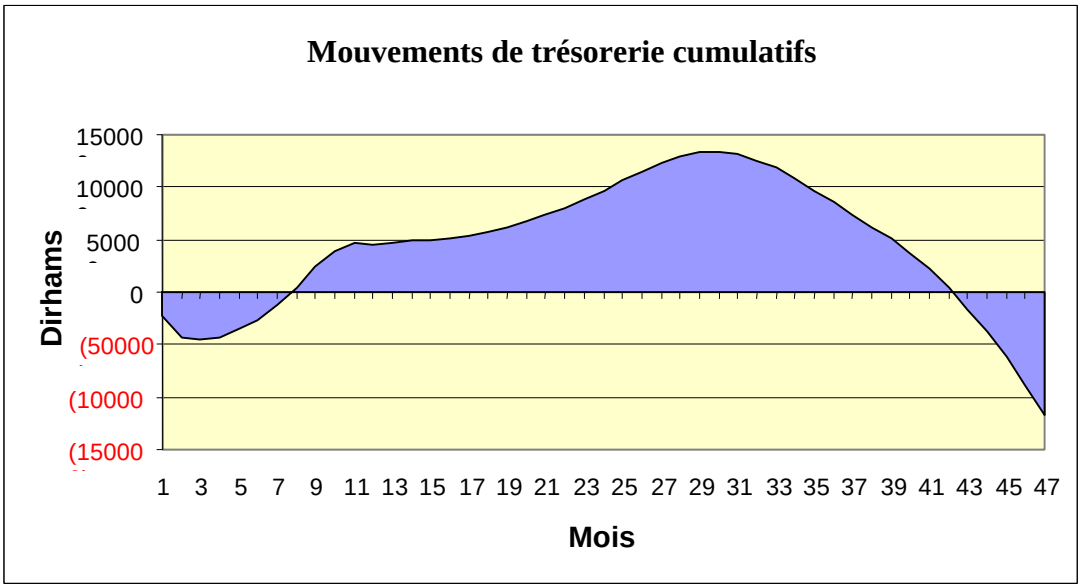
Effets des risques de crédit (défauts de paiement et paiements en retard) : Dans la plupart des institutions financières, lorsque les comptes de prêts sont en souffrance pendant 90 jours ou plus, le prêt est classé comme « prêt inexécuté ». En clair, le prêt est alors radié des registres et des efforts de saisie sont alors entrepris. C'est la procédure que nous avons suivie pour la modélisation (en réalité, et particulièrement pour les micro-crédits, il est fort probable que l'institution travaillera en étroite collaboration avec les emprunteurs délinquants pour replanifier le prêt ou trouver un terrain d'entente afin d'éviter la saisie). Ainsi, avec la modélisation des défauts de paiement (paiements en retard jusqu'à 90 jours), le modèle fonctionne parfaitement puisque le fonds de réserve pour défaut de paiement est là pour couvrir les manques à gagner. Cependant, lorsque le prêt devient un prêt inexécuté, le fonds de réserve n'est plus disponible pour couvrir les pertes supplémentaires. L'UCDAP devient alors responsable des paiements auprès de la banque pour le montant total restant à payer sur le prêt inexécuté. L'UCDAP pourra collecter 50 % de ce montant grâce au programme

d'assurance de l'ACD, mais elle devra utiliser les gains des mouvements de trésorerie cumulés (par le biais du fonds de réserve de capital de 3 % intégrés dans le taux d'intérêt débiteur) pour couvrir les 50 % restants.

La figure ci-dessous montre les effets d'un taux de défaut de 3 % sur le portefeuille (23 prêts sur 750).

Figure 6

Cas de base — Taux de défaut de 3 %



Ce qui est intéressant, c'est que les pertes encourues dans ce scénario sont principalement dues aux 23 prêts retirés du portefeuille et qui ne contribuent donc plus aux frais de gestion mensuels, ou à la partie de fonds de réserve de capital de la marge d'intérêt. Ainsi, pour démontrer les effets critiques des frais de gestion, si le portefeuille de prêts d'une UCDAP passe à 1.100 prêts, le portefeuille fonctionne extrêmement bien, même en prenant un taux de défaut de 3 %. En effet, un portefeuille de 1.100 prêts pourrait supporter un taux de défaut de 7 % sans avoir à subir de mouvements de trésorerie négatifs.

Cet exercice de modélisation des mouvements de trésorerie démontre donc le besoin pour les UCDAP de concentrer un maximum d'efforts pour maintenir les frais de gestion aussi bas que possible par rapport à la taille du portefeuille et à la taille moyenne des prêts. Etant donnés les coûts moyens d'exploitation des UCDAP, il semblerait que chaque UCDAP doive créer un minimum de 750 prêts, d'une valeur moyenne de 11.500 dirhams, pour rester financièrement solvable pendant la période de recouvrement des prêts. Des tailles moyennes de prêts et des échéances plus longues amélioreraient la

faisabilité financière. Des portefeuilles de prêts plus importants auraient des effets encore meilleurs.

Le projet pilote mettra réellement en évidence les frais marginaux de gestion, les réalités d'éventails de prêts (tailles et échéances) et les taux de défaut de paiement. Cette expérience permettra de développer des plans commerciaux efficaces pour une plus grande intervention des IMC dans le secteur du logement pour les revenus faibles.

Assistance technique et biens d'équipement

Assistance technique :

Avant d'entreprendre les opérations, l'assistance technique et les efforts de formation des UCDAP devraient comprendre les objectifs de planification suivants (y compris des méthodes de réalisation) :

Objectif	**Méthodologie**
Développer un plan de mise en œuvre soulignant la réduction des frais de gestion dès le début	• Développer des normes de souscription plus sévères afin de réduire au minimum le nombre de prêts à problèmes futurs • Sélectionner soigneusement les agents de crédit pour ne choisir que les plus qualifiés et les plus efficaces • Soigneusement budgéter les autres frais
Contrôler soigneusement les créations afin de mieux estimer la taille moyenne éventuelle des prêts et la taille du portefeuille	• Etablir un système d'information • Cibler la taille et le nombre des prêts à créer et tenter de respecter ces quotas
Réajuster les frais de gestion de façon à ce que le rapport projeté coût/taille passe en dessous du « plafond » modélisé de 0,80 %	Trouver des moyens pour accroître l'efficacité des agents de crédit : • Automatisation • Agents à mi-temps • Remplacement des prêts remboursés et des prêts à problèmes par de nouveaux prêts
Développer des solutions rapides pour prendre en charge les prêts à problèmes	• Travailler avec des groupes de solidarité • Mettre en œuvre un programme de sensibilisation des emprunteurs au moment où le prêt est créé • Mettre en œuvre des alternatives aux « saisies » afin que les mouvements de trésorerie ne cessent pas • Développer une méthode de recouvrement des coûts en cas de saisie afin de pouvoir rembourser les manques à gagner des UCDAP

L'élément le plus important de l'assistance technique de l'USAID sera probablement l'engagement d'un conseiller résident familier avec les techniques de fourniture de logements pour les populations à faibles revenus et la gestion des opérations de micro-crédit.

Le conseiller résident :

- Apportera un soutien à la coordination des activités des diverses organisations participantes (ANHI, banques, UCDAP et IMC parents) lorsque le projet pilote sera lancé et commencera à fonctionner ;
- Développera des manuels de constitution des dossiers et d'administration des prêts pour les UCDAP ;
- Développera le manuel pour le regroupement de fonds communs de prêt et pour la gestion des mouvements de trésorerie, y compris la gestion du fonds de réserve pour défaut de paiement ;
- Développera un plan de contrôle et d'évaluation pour le projet et agira en qualité d'agent général pour la collecte de données et la documentation de l'expérience acquise au cours du projet pilote ;
- Déterminera les besoins en matière d'assistance technique à court terme et planifiera cette assistance pendant la durée de vie du projet pilote.

L'aspect le plus innovateur du projet pilote réside dans le regroupement de micro-prêts et la gestion des mouvements de trésorerie à partir de ces fonds communs de prêt d'une manière qui rende le portefeuille de micro-prêts semblable aux prêts que les banques ont l'habitude d'accorder. Cette approche prévoit une époque où les banques et autres institutions financières seront les investisseurs de ces fonds communs de prêt, tout comme les institutions financières aux Etats-Unis investissent dans des créances hypothécaires par le biais de canaux tels que la Federal National Mortgage Association en rassemblant de nombreux prêts hypothécaires individuels. En conséquence, le type d'assistance technique qui sera le plus nécessaire sera probablement lié à cette activité.

Il est prévu que les IMC qui participeront au projet pilote auront suffisamment d'expérience dans le domaine des prêts à la population cible pour prendre en charge la plupart de la formation spécialisée du personnel supplémentaire recruté pour les UCDAP. Le conseiller résident, en coordination avec l'USAID, pourra déterminer s'il est souhaitable ou non que ce personnel ou tout autre personnel des UCDAP/IMC ou des banques suive une formation hors site dans le domaine du micro-crédit et/ou des techniques de regroupement de fonds communs de prêt et de gestion des mouvements de trésorerie des fonds communs de prêts.

Le Tableau 8 présente une estimation provisoire de l'assistance technique et de la formation exigées prévues pendant le projet pilote.

Tableau 8

Exigences estimées en assistance technique et formation

Conseiller résident	18 à 24 mois-personne
Assistance technique à court terme sur la gestion financière	3 mois-personne
Formation hors site pour le personnel des UCDAP, 4 personnes	4 mois-personne

Biens d'équipement :
Il est prévu que l'USAID puisse choisir de subventionner les besoins en biens d'équipement des UCDAP en complétant le matériel que les IMC parents seront en mesure de fournir.

Chaque bureau d'UCDAP aura besoin des biens d'équipement suivants :

Tableau 9

Biens d'équipement exigés pour les UCDAP

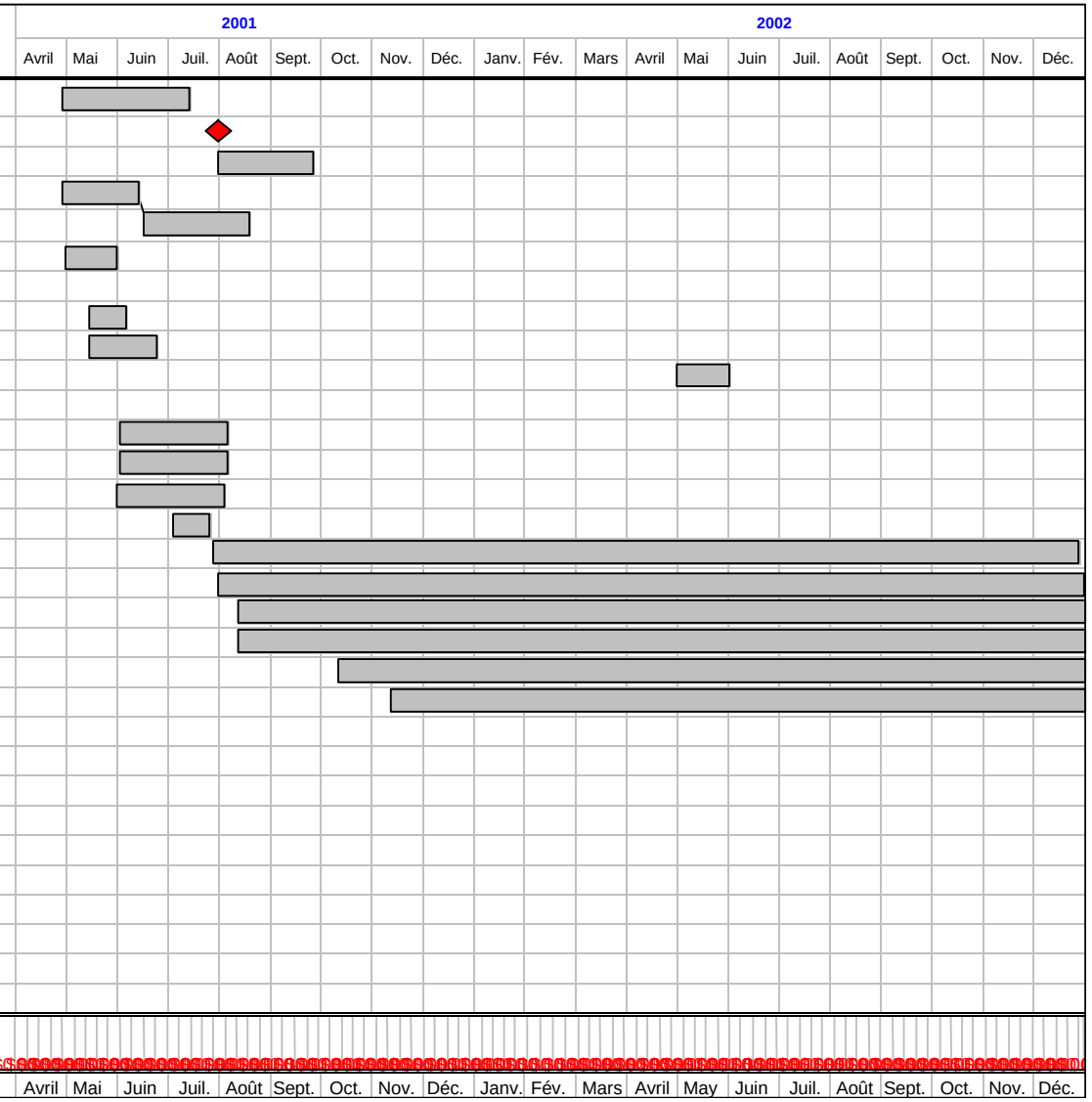
Ordinateurs de bureau	1-2 par bureau
Imprimantes	1 par bureau
Meubles (bureaux, chaises, tables de travail)	3 ens. par bureau
Véhicules (motocyclettes)	3 par bureau

Le coût de cet équipement a été identifié dans les coûts d'établissement initial des UCDAP et inclus dans l'analyse des mouvements de trésorerie. Dans le cas où ces coûts pourraient être couverts par une subvention de l'USAID ou d'une IMC parent, les mouvements de trésorerie pour l'exploitation en seraient améliorés.

Calendrier de mise en œuvre du projet pilote

Il est prévu que le projet pilote dure jusqu'à ce qu'au moins 1.100 prêts aient été créés. Puisqu'une certaine période de temps est nécessaire pour la mise en place et le recrutement du personnel du projet, les premiers prêts ne seront accordés que 6 mois après le lancement du projet pilote. Il est estimé que les 1.100 prêts pourront être créés à une cadence de 100 prêts par mois, de sorte que les 1.100 prêts pourront être créés dans les 11 mois suivants. L'échéance minimum de ces prêts est estimée à deux ans. Certains de ces prêts seront donc totalement remboursés 30 mois après le lancement du projet pilote. A ce moment donné, une décision sera prise pour que le projet devienne ou non pleinement opérationnel car si les prêts remboursés ne sont pas remplacés dans le portefeuille, les mouvements de trésorerie déclineront et de nouvelles étapes devront être entreprises pour ralentir, puis finalement mettre fin au projet.

Nous croyons fermement que suffisamment d'informations seront disponibles avant cette date pour pouvoir prendre une décision. En conséquence, il est prévu que la phase de lancement du projet dure approximativement 6 mois et qu'après 18 mois, une évaluation préliminaire puisse servir de base afin de déterminer si le projet doit être poursuivi ou s'il est préférable d'y mettre fin.

Le calendrier de mise en œuvre présenté ci-dessous met essentiellement l'accent sur les tâches devant être entreprises pendant la phase de lancement du projet pilote.

Activité	Date de commencement	Date de fin
Recruter et engager un conseiller résident	29/4/01	12/7/01
Arrivée du conseiller résident à son poste	1/8/01	
Développer un plan M&E	1/8/01	26/9/01
Préparer et exécuter les documents établissant les UCDAP comme filiale ONG	29/4/01	12/6/01
Préparer et exécuter les documents établissant les UCDAP comme agents des banques	17/6/01	18/8/01
Affecter / acquérir des bureaux	1/5/01	31/5/01
Recruter le personnel des UCDAP		
Coordinateur	15/5/01	5/6/01
Directeur et agents de crédits (2)	15/5/01	23/6/01
Agents de crédit supplémentaires (2)	1/5/02	31/5/02
Former le personnel		
Développer des manuels de constitution des dossiers et d'administration des prêts	3/6/01	4/8/01
Développer des procédures pour la gestion des mouv. de trésorerie et la comptabilité	3/6/01	4/8/01
Développer tous les formulaires	1/6/01	3/8/01
Etablir des comptes bancaires	4/7/01	25/7/01
Annoncer et solliciter des demandes de prêts	29/7/01	27/12/02
Traiter les demandes de prêts	1/8/01	31/12/02
Approuver les prêts	13/8/01	31/12/02
Etablir des comptes mutuels (réserve pour défaut de paiement)	13/8/01	31/12/02
Inspecter les sites de construction	12/10/01	31/12/02
Libérer les prêts	13/11/01	31/12/02